

FONTES DE CRIAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DE COMÉRCIO VAREJISTA E ATACADISTA ATACADÃO VICUNHA LTDA.

Ana Eliza Galvão Cortez
anigalvao@hotmail.com

RESUMO:

O ambiente que envolve o meio empresarial circunda por fatos relativos à chamada Era da Informação, que envolve aspectos como inovação, informática, informação, conhecimento, aprendizagem e qualificação, por exemplo. Paralelo a isso, a percepção das pessoas como principal fonte criadora e disseminadora do conhecimento traz à gestão de pessoas mais uma abordagem, conhecida por gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento permite à organização identificar o que ela sabe e conhece por meio do gerenciamento de fontes como patentes, arquivos de dados, clientes e fornecedores, bem como habilidades pessoais. O objetivo deste trabalho foi identificar e descrever as fontes de criação e gestão do conhecimento utilizadas na empresa de comércio varejista e atacadista, localizada na cidade de Currais Novos/RN, Atacadão Vicunha Ltda., apontando as fontes, as formas de gestão e propondo melhorias ao modelo utilizado. A pesquisa reconhecida como exploratória e descritiva trouxe uma abordagem qualitativa, considerando a acessibilidade aos gestores que possuíam todas as informações pertinentes a busca desejada. Através da análise de conteúdo e da observação participante, foram coletadas informações sobre sistemas, reuniões, capacitação, busca por fontes externas de conhecimento, participação de funcionários em cursos e seminários, dentre outros fatores que desenharam as fontes de informação e de conhecimento utilizadas na empresa. O resultado da pesquisa identificou que as fontes de informação se apresentavam em formas diversas em função da grande variabilidade de atividades oferecidas pela empresa e atentou para a sensibilização quanto ao uso dessas fontes de maneira estratégica em favor da criação de competitividade para a organização.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Gestão do conhecimento. Informação. Estratégia.

ABSTRACT:

The environment surrounding the business circles facts concerning the so-called Information Age including such issues as innovation, information technology, information, knowledge, learning and skills, for example. Parallel to this the perception of people as the main creative source and disseminator of knowledge, people management brings a new approach known as knowledge management. Knowledge management allows the organization to identify what it knows about managing sources such as patents, data files, customers and suppliers, as well as personal skills. The objective was to identify and describe the sources of creation and knowledge management used in the company of whole sale and retail trade, located in Currais Novos/ RN, Atacadão Vicunha Ltda., pointing the sources, forms management and proposing improvements to the model used. The research recognized as exploratory and descriptive

brought a qualitative approach, considering the accessibility of managers who had all the relevant information wanted to search. Through content analysis and participant observation, information was collected on systems, meetings, training, search for external sources of knowledge, employee participation in courses and seminars, among other factors that drew the sources of information and knowledge used in the company. The survey results identified that the sources of information are presented in a very diverse way due to the large number of activities offered by the company and strove to raise awareness about the use of these sources in a strategic way in favor of the creation of competitiveness for the organization.

Key words: People Management. Knowledge management. Information. Strategy.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial da atualidade encontra-se em meio a constantes inovações, exigência de qualificações e conhecimentos específicos, agilidade no aprendizado, abertura a novas ideias, domínio das tecnologias, variações de mercado, surgimento de novas atividades e uma marcante agressividade relacionada a concorrência e ao posicionamento pretendido. Estes e outros aspectos envolvem um fator em comum: as pessoas. Estas são detentoras de conhecimentos, habilidades, expertises, ideias e ideais, da capacidade de construir relacionamentos, de negociar e de desenvolver e modificar formas e métodos. A partir dessa percepção surge a necessidade de gerir o fator humano e as organizações de maneira sinérgica, considerando o sucesso de ambos o objetivo principal.

Neste sentido, o estudo da Gestão de Pessoas vem como ferramenta estratégica permitindo às organizações relacionar o fator humano aos objetivos, missão e visão das mesmas. Esse cenário caracterizado por mudanças e evolução contínuas traz um desafio à moderna Gestão de Pessoas: o desenvolvimento mútuo e continuado entre organizações e pessoas. (CHIAVENATO, 2010).

As especificidades das organizações tracejam as características pessoais e as ferramentas necessárias ao funcionamento eficiente destas, porém, em qualquer que seja a área, se faz necessário a identificação do que se tem e, conseqüentemente, do que se deseja ter. A gestão do conhecimento (GC), termo relativamente recente, vem como ferramenta do processo de desenvolvimento organizacional de modo que significa o que a organização sabe e conhece. A GC permite identificar e gerenciar fontes de informação como: patentes, processos, dados sobre clientes, fornecedores e funcionários, habilidades individuais e coletivas, tecnologias e possibilita, também, mais eficiência na realização das atividades comuns e soluções de conflitos.

Como exemplo e objetivo deste estudo, a atividade supermercadista envolve diariamente relações de compra e venda, transações bancárias, custos, movimentação de estoques, manipulação de alimentos e bebidas, transporte de mercadorias, limpeza e higiene, dentre inúmeros fatores envolvendo pessoas e operações. Percebe-se, portanto, que informações acerca de habilidades pessoais e técnicas devem ser trabalhadas em favor da estratégia organizacional, alcançadas, assim, com a correta utilização de ferramentas pertinentes a gestão do conhecimento.

Diante do exposto, a aplicabilidade deste estudo consistirá em responder a seguinte questão: **quais as fontes de criação e gestão do conhecimento que são desenvolvidas na empresa de comercio varejista e atacadista Atacadão VicunhaLtda?** O objetivo geral, portanto, é analisar as fontes de criação e gestão do conhecimento que são utilizadas na referida empresa e desenvolver um diagnóstico a partir do cumprimento dos seguintes objetivos específicos: a) reconhecer e apresentar as principais conceituações acerca da gestão de pessoas e da gestão do conhecimento; b) identificar as fontes de geração de conhecimento e informação na empresa Atacadão Vicunha; c) apresentar o modelo de gestão do conhecimento desenvolvido pela organização estudada; e d) propor melhoria no modelo de utilização das fontes de geração e da gestão do conhecimento e informação da organização.

A escolha da temática ocorreu por tratar-se de um assunto pouco explorado, ainda, nos dias atuais e pelo interesse em pesquisar essa abordagem sob o aspecto da gestão de pessoas, consideradas potenciais fontes de vantagem competitiva dentro das organizações. A empresa escolhida possui uma grande quantidade de funcionários e uma ampla variedade nas suas atividades, tornando de grande valia um estudo que vem a possibilitar o esclarecimento e a aplicabilidade das ferramentas de gestão do conhecimento em paralelo com a gestão de pessoas em uma única finalidade: o desenvolvimento mútuo e crescente.

O presente artigo é composto pelos seguintes itens, além desta introdução: 2. Referencial teórico; 3. Metodologia; 4. Análise dos resultados da pesquisa e 5. Conclusões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo tem como premissa principal o aprofundamento no que concerne ao tema gestão do conhecimento, bem como sua aplicabilidade e identificação no âmbito organizacional. O tema será discorrido com foco na abordagem da gestão de pessoas, trazendo como referência, estudiosos como Idalberto Chiavenato, Sveiby, Nonaka e Takeuchi, dentre outros. É necessário, inicialmente, explanar sobre a gestão de pessoas, sua evolução e

aprimoramento como recurso estratégico na atualidade das organizações para, em seguida, apontar as correntes e teorias da gestão do conhecimento, que tem nas relações (trocas) pessoais seu principal recurso e aplicabilidade.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A área de Gestão de Pessoas é a que mais tem sofrido mudanças ao longo do tempo. Essa denominação é considerada uma evolução do que antes era Administração de Pessoal ou Administração de Recursos Humanos, dentre outros termos, que foram sendo substituídos a partir da percepção do uso dos mesmos para referir-se às pessoas como recursos e não como parceiros das organizações.

Atualmente as organizações consideradas excelentes atribuem tal êxito ao capital humano, que bem gerenciado, torna-se a principal vantagem competitiva das mesmas. Trabalhar a gestão de pessoas significa que o fator humano deve ser abordado e desenvolvido em parceria com os negócios e as estratégias das empresas, ou seja, os colaboradores devem ser vistos como parceiros e agregadores de valor, pois são os principais fornecedores de conhecimentos, habilidades e competências e, sobretudo, de inteligência nas empresas (CHIAVENATO, 2010).

Para melhor compreensão do termo serão apontados os principais conceitos de gestão de pessoas, bem como sua evolução histórica e sua importância para as organizações como ferramenta estratégica.

2.1.1 CONCEITOS DE GESTÃO DE PESSOAS.

O termo gestão de pessoas veio para substituir a chamada administração de recursos humanos, com o argumento de que as pessoas não são mais vistas apenas como empregados, mas também como cooperadores ou parceiros. Essa designação viria a caracterizar o modo como a organização lida com as pessoas. Nessa percepção, Gil (2006) conceitua a gestão de pessoas como a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Bitencour (2010) refere-se à gestão de pessoas como um processo sistêmico, contingencial e situacional, influenciado por forças internas (valores e cultura organizacionais, processos, negócios) e externas, citando como exemplo a quantidade e qualidade do talento humano no mercado, sociedade e ações do Estado. A partir dessa

percepção a autora conclui que não há melhor forma de gerir pessoas, considerando que o desenho da organização definirá as características necessárias e ações a serem trabalhadas junto com as pessoas.

Fortuna (2006) contextualiza a gestão de pessoas como um processo de gestão descentralizado, apoiado nos gestores responsáveis pelos diversos setores de execução das atividades-meio e atividades-fim da organização. Essa abordagem caracteriza que o estilo de gestão de pessoal geral deve ser incorporado e praticado por cada líder de setor ou de equipes, sempre alinhados com os valores e a filosofia de toda a organização, ou seja, a gestão é integrada ao todo e a cada caso específico.

Chiavenato (2010) caracteriza a área de gestão de pessoas como contingencial e situacional, defendendo que aspectos como cultura, estrutura adotada, características do contexto ambiental, do negócio, da tecnologia utilizada, dos processos internos e do estilo de gestão são variáveis que vão definir a mentalidade que predominará nas organizações.

É possível observar, portanto, que a gestão de pessoas tem contribuição direta na cultura e no estilo de gerir uma organização. Dependendo da forma como é trabalhada, a área exercerá influência no contexto ambiental e nos processos organizacionais como atividades, ambientes, rotinas, tecnologia, estilo de liderança, disseminação das informações e outros aspectos relativos às pessoas em geral.

O conhecimento acerca da evolução da área permite uma melhor compreensão, baseada em fatos, da importância e da utilidade da mesma para o desempenho e melhor organização das atividades empresariais. Características e acontecimento relativos a evolução da gestão de pessoas serão tratadas no tópico seguinte.

2.1.2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS.

A compreensão do que hoje chamamos de Gestão de Pessoas tem sua base no início do século XX. Até a década de 30, as atividades da administração de recursos humanos eram executadas por um encarregado de pessoal que tinha como atribuições apenas os cálculos e a contabilidade dos salários devidos pelos serviços prestados e também, de maneira simplista, o recrutamento e a seleção que se resumia a colocar em disponibilidade uma vaga e a contratar a pessoa “aprovada” que a procurasse (ARAÚJO, 2006). Somente em 1930, especialmente com a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, a administração de pessoal passou a ser sistematizada e regulada por documentos legais, através de decretos e medidas trabalhistas para proteção social ao trabalhador que evoluíram com a criação do Departamento

Nacional do trabalho e, posterior, a instalação do Estado Novo e se manteve em crescimento até 1º de maio de 1943, com a assinatura do Decreto-Lei nº 5.452 resultante na Consolidação das Leis do Trabalho.

A partir de então, as empresas viram a necessidade de se organizar para atender as exigências e legislações trabalhistas que passaram a regulamentar o horário de trabalho, o direito a férias remuneradas, indenizações, cuidados relativos a admissão e demissão, dentre outros, surgindo assim, a figura do chefe de pessoal, contratado para cuidar dessas atividades burocráticas. A administração de pessoal, nessa época, tinha cunho legal e disciplinador, não objetivava a integração, a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores, e sim os procedimentos legais (GIL, 2006).

Atividades como recrutamento, seleção e treinamento, por exemplo, eram realizadas por meio de anúncios em jornais de boa circulação, provas específicas e programas de treinamento com testes psicológicos e dinâmicas de integração, respectivamente (ARAÚJO, 2006). Processos de admissão e demissão eram conduzidos pelas chefias de pessoal, que eram ocupadas por advogados ou bacharéis em Direito, possuidores de profundo conhecimento legal-trabalhista, necessários em contratações e procedimentos de desligamento. Complementa Araújo (2006, p. 3) que:

Os departamentos de pessoal funcionavam muito bem e atendiam com competência as exigências para o funcionamento da organização e, naturalmente, das constantes demandas trabalhistas suscitadas por aqueles que, por uma razão ou por outra, deixavam a organização que serviam.

A partir do exposto, tem-se o conhecimento que durante um bom tempo, os chamados departamentos de pessoal, com atividades de cunho extremamente processual, tratavam apenas de rotinas trabalhistas de maneira simplista e burocrática. É devido a isso que os mesmos eram considerados correspondentes com as expectativas que lhes eram demandadas, ou seja, observa-se que as atividades exigidas eram perfeitamente supridas pelos que detinham o conhecimento acerca das leis trabalhistas.

Até o final da década de 70, as chefias dos departamentos de pessoal foram comandadas pelo profissional de Direito (ARAÚJO, 2006). A partir da progressiva democratização do país, ações reivindicatórias e os movimentos sindicalistas tonaram-se visíveis e as lideranças operárias passaram a ser convocadas para discussões voltadas para assuntos trabalhistas (GIL, 2006). A recessão econômica e a inflação marcaram a década de 80 trazendo elevados níveis de desemprego e cortes de pessoal em função do desenvolvimento tecnológico, da automação e da adoção de novas teorias gerenciais voltadas

para a redução de custos de pessoal, processos e outras despesas (GIL, 2006). Completa, Gil (2006, p. 56), que “em virtude da diminuição dos quadros de pessoal, as atividades de recursos humanos de muitas empresas foram seriamente afetadas, inclusive com desativação de setores inteiros, sobretudo de treinamento e desenvolvimento”.

A partir dos anos 90, com a reafirmação da hegemonia político e militar norte-americana, houve crescimento econômico. A inflação foi mantida sob controle, os níveis de desemprego tornaram-se mais baixos e o desenvolvimento tecnológico trouxe profundas alterações político e econômicas, permitindo fortes integrações entre as economias e as sociedades, caracterizando, assim, o chamado fenômeno da globalização.

A globalização foi marcada, também, por concentração de riquezas, forte concorrência e migração de trabalhadores para a informalidade, caracterizando a ausência de garantias trabalhistas (GIL, 2006). Acrescenta Gil (2006, p. 58) que “em virtude da dispensa e da diminuição do fluxo de contratação, bem como da terceirização de muitas atividades, as empresas passaram a requerer departamentos de pessoal – e não apenas de pessoal – mais enxutos.” Junto ao desenvolvimento da informática, a inovação tornou-se então o maior diferencial competitivo das empresas, atingindo também a área de recursos humanos que passou a fazer parte das políticas de qualidade das organizações e da criação de estratégia competitiva (GIL, 2006).

A evolução da área de recursos humanos para a gestão de pessoas, portanto, permitiu uma atuação mais estratégica, voltada para a excelência organizacional. Ações de cunho preventivo, foco em soluções e resultados, desenvolvimento de talentos, qualidade de vida no trabalho, valor agregado aos empregados, à empresa e aos clientes, responsabilidade social, gestão do capital intelectual, entre outras, são algumas das responsabilidades da moderna gestão de pessoas. Este tipo de atuação passou a ser considerada uma das principais fontes de geração de competitividade das organizações contemporâneas, sendo assim de grande importância.

2.1.3 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS.

A importância da Gestão de Pessoas dentro das organizações decorre do objetivo central da área que trata de estruturar, orientar e gerenciar a postura e o comportamento humano em função da estratégia, das metas, da cultura e dos valores da empresa. A sociedade contemporânea, globalizada e competitiva, traz um desafio constante à esfera empresarial que se encontra diante de uma veloz mudança de cenários e de informações que exige cada vez

mais uma estrutura sólida, equipes sinérgicas e atitudes voltadas ao objetivo em comum (GIL, 2006). Chiavenato (2010) afirma, nesse contexto, que as pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial, contribuindo diretamente com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, tomando decisões e ações que dinamizam a organização.

Nesse ponto, a gestão de pessoas atua em toda a estrutura hierárquica das organizações, considerando os funcionários como parceiros que fazem parte de todo o processo produtivo, assim como os fornecedores, clientes e acionistas. Acrescenta Chiavenato (2010) que a referida área auxilia o administrador a desempenhar as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar através das políticas e práticas de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Segundo Chiavenato (2010, p. 4) “fala-se hoje em estratégia de recursos humanos para expressar a utilização deliberada das pessoas para ajudar a ganhar ou manter uma vantagem autossustentada da organização em relação aos concorrentes que disputam o mercado.” Nesse sentido, para Gil (2006), os papéis do gestor de pessoas abrangem comunicar, selecionar, treinar, avaliar, analisar, motivar, liderar, administrar conflitos, negociar, gerenciar a qualidade e desenvolver o pessoal.

A importância da área, se deve, portanto, ao conjunto de ações estratégicas voltadas ao aperfeiçoamento humano, alinhado diretamente às atividades e metas das empresas. O capital intelectual, como deve ser considerado o fator humano na organização, tem sido o principal responsável pela excelência e pelo diferencial competitivo na medida em que introduz inteligência nos negócios e racionalidade nas decisões (CHIAVENATO, 2010). Algumas ferramentas auxiliam na correta utilização desse capital. A gestão do conhecimento, por exemplo, permite a identificação e o compartilhamento de informações e fontes diversas de conhecimento, propiciando assim, interações espontâneas e desenvolvimento entre as pessoas. Esta ferramenta, objetivo maior deste estudo, será, portanto, descrita a seguir.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.

O tema tratado, gestão do conhecimento, tem sua relevância apontada por estudos relativamente recentes (meados da década de 1980), que mostram a importância do conhecimento como ativo estratégico e fonte de diferencial competitivo. Conceitos e visões apontados por alguns pesquisadores serão descritos nesta seção, enfatizando-se, em seguida, as correntes da gestão do conhecimento e uma das abordagens dada para a identificação do conhecimento organizacional.

A economia atual, marcada por instabilidade e mudança contínua, exige cada vez mais das organizações a capacidade de inovação constante, dinamismo, flexibilidade e postura de desenvolvimento continuado (CHIAVENATO, 2010). A gestão sistematizada do conhecimento vem como vantagem competitiva consistente para as organizações, pois as tornam capazes de disseminar rapidamente, seja em tecnologias, produtos e/ou em novos modelos e processos, o conhecimento incorporado no seu ambiente.

Nesse sentido, Bitencourt (2010) expõe que o objetivo da gestão do conhecimento é “estimular os profissionais a fazerem o seu trabalho e, ao mesmo tempo, captarem o conhecimento de cada um e convertê-lo em algo que a empresa possa utilizar, como por exemplo, novas rotinas, novas ideias sobre clientes, novos conceitos de produtos”. Acrescenta ainda, que o conhecimento é o resultado da interação e da aplicação de uma informação disponível que altera o referencial de uma pessoa.

Sveiby (2001) avalia a gestão do conhecimento (GC) sob duas visões: uma baseada em gestão de pessoas e outra baseada na tecnologia da informação. Na abordagem da gestão de pessoas, a GC é caracterizada como um processo resultante de um conjunto de habilidades e competências humanas dinamicamente envolvidas com o conhecimento através das pessoas. Na abordagem da tecnologia, o interesse volta-se para o desenvolvimento de ferramentas como sistemas de informação, inteligência artificial, entre outros.

Bitencourt (2010) sintetiza as abordagens citadas ao acrescentar que é no fator humano e gerencial que a gestão do conhecimento apresenta seu maior desafio, bem como sua maior potencialidade. Além da tecnologia da informação utilizada, a GC envolve, também, processos intrínsecos de personalidade, valores, contextualização do conhecimento, experiência do trabalhador, dentre outros fatores humanos, considerados, assim, o principal insumo.

As teorias da gestão do conhecimento trazem diferentes abordagens, sendo a grande maioria pautada em aspectos relativos ao fator humano, a experiências, a trocas e relacionamentos e/ou sistemas informacionais. A criação, o gerenciamento e o desenvolvimento do conhecimento na empresa são os principais intuitos de uma eficiente gestão do conhecimento. No tópico que segue serão apresentadas duas correntes elaboradas, a partir de pesquisas, por importantes estudiosos da gestão do conhecimento acerca da criação do conhecimento nas organizações.

2.2.1. CORRENTES DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) definem o conhecimento como “[...] um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”. Estes pesquisadores foram um marco para a GC pois, através das definições de conhecimento tácito e explícito, desenvolveram de forma dinâmica a teoria da criação do conhecimento na organização. Essa teoria aborda quatro modos de conversão do conhecimento – socialização, externalização, combinação e internalização – vistos sob as dimensões epistemológica e ontológica, descrita a seguir.

Inicialmente, para a compreensão do estudo, é necessário o esclarecimento e a diferenciação entre o que é conhecimento tácito e explícito. Nonaka e Takeuchi (2008) explicam o conhecimento explícito como algo que pode ser expresso em palavras, números ou sons, dados, fórmulas, recursos visuais, dentre outros, podendo ser rapidamente transmitido aos indivíduos de maneira formal e sistêmica. Já o conhecimento tácito está profundamente enraizado na experiência corporal e pessoal do indivíduo bem como nos ideais, valores e emoções, considerado assim como algo difícil de formalizar. A partir disso, esses autores defendem que a chave para a criação do conhecimento reside na mobilização e na conversão do conhecimento tácito.

Como citado anteriormente, a teoria da criação do conhecimento organizacional está estruturada em duas dimensões: ontológica e epistemológica. Sob o ponto de vista ontológico o conhecimento é criado apenas por indivíduos, devendo ser compreendido como a integralização dos conhecimentos destes para a rede de conhecimentos da organização, ou seja, a organização não cria conhecimento sem os indivíduos. Do ponto de vista epistemológico, as definições e formas de conhecimento tácito e explícito interagem e os indivíduos criam o seu conhecimento a partir de suas próprias experiências. A partir dessas visões, tradicional e não tradicional, integradas, Nonaka e Takeuchi(2008, p. 68) desenvolveram a teoria da criação do conhecimento organizacional como “uma interação contínua entre o conhecimento tácito e o explícito”

A essência da teoria consiste na descrição do que os autores chamam de espiral do conhecimento. Esta é explicada a partir da interação dos dois tipos de conhecimento (tácito e explícito) descrevendo e delineando os quatro modos de conversão do mesmo:

- a) Socialização (de tácito para tácito): A socialização é o processo de compartilhamento de experiências (modelos mentais, habilidades técnicas, observação, imitação, treinamentos).

b) Externalização (de tácito para explícito): É um processo de articulação onde o conhecimento tácito torna-se explícito, através de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.

c) Combinação (de explícito para explícito): A combinação representa a sistematização de conceitos e diferentes formas de conhecimento explícito, onde os indivíduos podem trocar e/ou combinar conhecimento por meio de documentos, conversas, reuniões, manuais.

d) Internalização (de explícito para tácito): A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito, ou seja, é quando as experiências de socialização, externalização e combinação internalizam-se nas bases do conhecimento tácito individual, formando modelos mentais, conhecimento incorporado e *know-how* técnico.

A criação do conhecimento organizacional está, portanto, diretamente ligada à capacidade das empresas em utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997). Os autores definem que o papel da organização no processo de criação do conhecimento é proporcionar um contexto apropriado que facilite atividades em grupo, como também, a criação e o desenvolvimento em nível individual.

Nonaka e Takeuchi (2010) acrescentam, ainda, cinco condições para promover a espiral do conhecimento: a intenção, como a aspiração da organização às suas metas; a autonomia, permissão para as pessoas agirem autonomamente favorecendo oportunidades inesperadas; flutuação e caos criativo, estimulando a interação entre a organização e o ambiente externo; a redundância, sobreposição intencional de informação para o além do exigido e, por ultimo, o requisito variedade que consiste na maximização da variedade de informações.

Os autores citados discorrem a gestão do conhecimento do ponto de vista da criação e da transferência eficiente do conhecimento. Existem, também, outras correntes que tratam do assunto como fonte estratégica de criação de competitividade identificando métodos de aferição e análise do tipo de abordagem utilizada para a gestão do conhecimento. Hansen, Nohria e Tierney (2001), através de duas correntes, atentaram para a definição do foco estratégico sob a justificativa de que, uma vez estabelecido, torna-se possível conduzir as ações para garantir a sustentabilidade e o crescimento empresarial, sabendo exatamente quais ferramentas utilizar para tal. As correntes apontadas pelos autores constituem-se em enfoques da codificação e da personalização que são consideradas abordagens distintas, porém, não excludentes, e oferecem diferentes percepções para o trato da gestão do conhecimento.

Para Hansen *et al.* (2001) na codificação, o conhecimento é visto como algo codificável, padronizado e podendo ser estruturado e armazenado em sistemas de informações, por exemplo, que permitem o fácil acesso e distribuição de dados e informações. A personalização é caracterizada pela transmissão do conhecimento tácito, priorizando-se, assim, os contatos pessoais que permitem a geração ou a transmissão do conhecimento através das experiências profissionais.

Essa visão sugere a definição do objetivo principal da empresa, quanto ao conhecimento, pois a primeira abordagem (codificação) fornece ferramentas para a reutilização e disseminação do conhecimento explícito e a segunda (personalização), traz a vivência (dificuldades, métodos, soluções, respostas) como algo que pode servir de experiência para situações, posteriormente, semelhantes. Dessa forma o foco principal é que vai nortear a abordagem dada a gestão do conhecimento na organização, destacando-se, também, que ambas podem ser utilizadas e o que vai linear a estratégia necessária será sempre a particularidade do caso.

Jóia e Oliveira (2007, p. 16), reforçam que “a estratégia está associada a diferentes tipos de ações práticas adotadas pela empresa”. Os autores desenvolveram uma pesquisa onde apontaram nove indicadores de transferência do conhecimento organizacional. São eles:

- a) **Transferência de conhecimento de uma pessoa para outra:**este indicador retrata o processo de transferência do conhecimento na empresa através das relações interpessoais (conhecimento tácito) ou da reutilização do conhecimento codificado (conhecimento explícito).
- b) **Treinamentos aplicados na empresa:**refere-se a ações de treinamentos dos funcionários e a capacitação adequada às atividades demandadas. Se o foco da transmissão do conhecimento for pela forma explícita, esta pode acontecer por meio de palestras, instruções, manuais, aulas e se o foco for o conhecimento tácito, existem o “*coaching*” e o “*mentoring*”, por exemplo, além da observação e do incentivo pela troca nas relações pessoais.
- c) **Fontes externas de conhecimentos utilizados na empresa:**este indicador aborda o ambiente externo a empresa, o conhecimento adquirido fora dela. A empresa pode proporcionar aos seus funcionários a participação em cursos e seminários, além de outras fontes externas de conhecimento que podem ser formais ou práticos, promovendo um contato pessoal mais intenso ou mais superficial, mais uma vez, de acordo com a estratégia definida.

- d) **Tipos de soluções (produtos e serviços) fornecidas aos clientes pela empresa:** consiste no reaproveitamento do conhecimento adquirido com a realização de trabalhos e projetos de sucesso, utilizando-se da experiência impetrada para as relações com outras atividades típicas da organização e com o mercado.
- e) **Armazenagem do conhecimento da empresa:** o quinto indicador verifica o tipo de armazenagem do conhecimento na empresa, observando se ela prioriza o conhecimento das pessoas, destacando a criatividade, a disseminação da experiência, a comunicação (personalização) ou se os investimentos envolvem preferencialmente bancos de dados, manuais e ferramentas (codificação).
- f) **Sistema de identificação do conhecimento na empresa:** aponta os sistemas de localização do conhecimento necessários aos funcionários para a realização das atividades diárias que precisam de respostas mais rápidas e úteis. Esses sistemas fornecem respostas com prontidão através de documentos armazenados, cadastros e a localização de pessoas que detêm conhecimentos mais específicos.
- g) **Tipos de reuniões na empresa:** a reunião de trabalho é uma das ferramentas de geração e troca de conhecimento mais utilizadas nas empresas. Este indicador analisa se as reuniões são expositivas, informativas, com concentração das decisões pelo chefe ou se possibilitam a participação dos funcionários para as soluções dos problemas, permitindo a troca de experiências.
- h) **Sistema de remuneração da empresa para incentivar a troca de conhecimentos:** consiste em incentivar, através da remuneração e/ou de recompensas, a reutilização do conhecimento codificado ou a procura do conhecimento em funcionários mais experientes na empresa, ou seja, impulsionar a utilização das fontes de conhecimento como recurso.
- i) **Transmissão de conhecimento adquirido em cursos e seminários externos a outras pessoas da empresa:** refere-se a fontes de conhecimento externas a empresa. Assim, os conhecimentos adquiridos em cursos, seminários ou comunidades de prática devem ser transmitidos aos demais integrantes das equipes, no intuito de não limitá-los apenas a uma pessoa.

Jóia e Oliveira (2007) propõem a relevância da definição da estratégia de gestão do conhecimento por três aspectos: (1) ajuda a mapear as técnicas de GC que estão sendo empregadas; (2) auxilia o direcionamento da estratégia da empresa; (3) permite maior aproveitamento dos recursos humanos, materiais e financeiros em atividades geradoras do

conhecimento. Os nove indicadores citados são norteadores para a metodologia de pesquisa abordada neste trabalho, que será desenvolvida a seguir.

3 METODOLOGIA

A avaliação da qualidade dos resultados de uma pesquisa fundamenta-se nas informações sobre a obtenção dos dados, bem como dos procedimentos adotados em sua análise e interpretação (GIL, 2010). A diversidade de métodos, técnicas e enfoques utilizados para a coleta e análises dos dados exige uma classificação pormenorizada, chamada de delineamento. Neste tópico serão apontados quais os delineamentos seguidos nesta pesquisa.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa foi do tipo exploratória e descritiva. Exploratória porque, inicialmente, teve o intuito de propor uma familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito, antes, buscando um maior conhecimento sobre o tema em estudo (GIL, 2010). Descritiva, considerando que, segundo Vergara (2007), estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza, expondo, ainda, características de uma determinada população.

Os métodos empregados foram a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Para Gil (2006, p. 29) “praticamente toda pesquisa acadêmica requer em algum momento a realização de trabalho que pode ser caracterizado como pesquisa bibliográfica”. O autor acrescenta, ainda, que esta tem o propósito de fornecer a fundamentação teórica aos trabalhos. Para Yin (2005) o estudo de caso é considerado o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, onde os limites entre estes (fenômeno e contexto) não são claramente percebidos. Acrescenta Martins (2006, p. 9) que o estudo de caso trata-se de “uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro do seu contexto real [...] com pouco controle do investigador sobre eventos e manifestações do fenômeno”. Vergara (2007) distingue o estudo de caso como objeto de caráter de profundidade e detalhamento, podendo ou não ser realizado em campo.

O objeto do estudo em questão é a empresa de comércio varejista e atacadista, localizada na cidade de Currais Novos/RN, Atacadão Vicunha LTDA. A empresa, antes chamada de Comercial Vicunha, foi fundada no ano de 1991, inicialmente atuando no mercado como atacadista do setor alimentício e distribuidora do açúcar Néctar, marca própria. No ano de 2011 o seu negócio foi expandido para uma atuação, também, no varejo, marcada pela abertura do Atacadão Vicunha, loja comercial que oferece produtos no varejo e no atacado e atende clientes da região Seridó e de cidades próximas da Paraíba. Para Vergara

(2007) a população, também chamada de universo, é um conjunto de elementos que possuem as características do objeto de estudo. A população deste, constitui-se nos 112 funcionários que compreendem a loja, a produção do açúcar, o estoque e o balcão de vendas no atacado.

A amostra é uma parte do universo selecionada segundo algum critério de representatividade (VERGARA, 2007), sendo adeste estudo caracterizada como não probabilística, definida por acessibilidade e tipicidade. Pesquisa não probabilística, pois não apresenta fundamentação matemática ou estatística (GIL, 2009) e por acessibilidade e tipicidade pelo fácil acesso aos sócios/gestores, principais possuidores das informações necessárias a pesquisa. Segundo Gil (2009), na amostragem por acessibilidade, o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes representam o universo da pesquisa e na intencional (tipicidade), seleciona-se um subgrupo com base nas informações disponíveis, requerendo deste um considerável conhecimento acerca da população. Na pesquisa em questão participaram das respostas dois sócios/gerentes da empresa que foram chamados de gestor 1(G1) e gestor 2 (G2).

Martins (2006) cita quatro procedimentos para a construção de um instrumento de coleta de dados: listar as variáveis que se pretende medir; revisar os significados e conceitos das variáveis listadas; revisar a operacionalidade das variáveis e, por fim, escolher a técnica. Neste artigo os instrumentos de coleta de dados utilizados foram: observação participante e entrevista. Segundo Martins (2006) o observador participante pode ser parte integrante do grupo social ou periférico a ele e realiza a coleta de dados e informações na relação face a face com os sujeitos da pesquisa. Alves (2007, p. 65) expõe que a entrevista proporciona uma “interação que se estabelece entre o entrevistado e o entrevistador, permite colher uma gama de informações, aprofundar os dados fornecidos [...] ouvindo direta e imediatamente da fonte informante”. Gil (2009) acrescenta como objetivo da entrevista, a obtenção dos dados que interessam a investigação. Na pesquisa em questão foi elaborado um roteiro de entrevista com nove questões abertas.

O tratamento dado aos dados coletados foi qualitativo com análise de conteúdo. Para Alves (2007), o teor qualitativo da pesquisa, requer um retorno ao referencial teórico para que se torne possível a correlação entre este e os discursos dos entrevistados, favorecendo a reflexão e a contribuição científica do assunto estudado. Para Bardin (1977), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que são feitas através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Foram, portanto, escolhidas as fontes, os documentos e as vias necessárias e acessíveis para, em seguida, realizar análise das informações colhidas.

Os dados levantados foram analisados por meio da interpretação das falas dos entrevistados e do registro das observações em consonância com o referencial teórico, verificando as fontes de geração do conhecimento e informação, bem como a forma de gestão desenvolvida na organização em estudo.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a coleta de informações busca-se, nesta seção, atender ao objetivo geral desta pesquisa que é analisar as fontes de criação e gestão do conhecimento que são utilizadas na empresa de comércio varejista e atacadista Atacadão Vicunha Ltda. Os resultados da pesquisa apontaram diversas fontes de conhecimento e informação que variam em decorrência das especificidades da área de maneira geral e das atividades relacionadas aos setores. Segue a interpretação dos dados da pesquisa.

4.1 FONTES DE GERAÇÃO DE CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO NA EMPRESA ATACADÃO VICUNHA LTDA.

Este tópico vem responder o objetivo específico “identificar as fontes de geração de conhecimento e informação na empresa Atacadão Vicunha LTDA” através da análise das respostas acerca de elementos como reuniões, transmissões de conhecimento e utilização de fontes diversas para busca de conhecimento e informação.

Os gestores, quando inquiridos sobre a busca por fontes de conhecimento externas à organização, apontaram sites e revistas especializadas no ramo de atividade desenvolvido, bem como a participação em feiras e congressos, a fim de observar as tendências e as mudanças que ocorrem velozmente no mercado, além de informações com fornecedores e clientes, levantadas espontaneamente no desempenho das atividades diárias. Consultores externos também são solicitados, quando necessário.

Jóia e Oliveira (2007) defendem a busca por fontes externas de conhecimento sob o ponto de vista que as empresas tem que estar atentas ao seu ambiente externo, observando clientes, fornecedores e governo, entre outros. Reforçadas nas palavras do Gestor 1 (G1), quando afirmou que “buscamos sempre, através de pessoas especializadas, o melhor para modernizar e tornar mais eficiente as nossas instalações físicas, como também, nossos funcionários”, conclui-se que a empresa apresenta uma busca constante por fontes diversas de

conhecimento externo sempre com a finalidade de acompanhar as mudanças do mercado de sua atuação.

Com relações às reuniões realizadas na empresa, verificou-se a frequência destas e o seu aspecto, considerando se apresentavam caráter mais informativo ou voltado para solução de problemas. Jóia e Oliveira (2007) caracterizam a reunião como uma das ferramentas de geração e troca de conhecimento, mais habitualmente utilizadas nas empresas. Alguns autores defendem a potencialização dos resultados gerados considerando que as reuniões deveriam ser dedicadas a busca de soluções difíceis onde a criatividade e a participação de todos seriam levadas ao extremo (NONAKA E TAKEUCHI, 1997). A importância das reuniões se dá, portanto, na medida em que proporciona a relação pessoa/pessoa com o intuito não só de solucionar problemas, mas de permitir a fluidez de ideias e de conhecimento tácito entre as pessoas.

Os gestores foram coincidentes informando que existe uma periodicidade para as reuniões com a equipe de vendas externas do atacado, que se reúnem quinzenalmente, inicialmente para receber informações e depois para a solução de possíveis impasses. O Gestor 2 foi criterioso ao descrever que “as reuniões são divididas em etapas, geralmente iniciando com informativos e depois passando para a resolução de problemas”. Outras reuniões são realizadas de acordo com a necessidade diária, tanto com caráter informativo, quanto para soluções dos problemas que vão aparecendo. O G2 acrescenta, ainda, que “as exceções são as reuniões de RH que geralmente acontecem apenas entre a diretoria e o referido setor e tem um caráter mais de solução para problemas apresentados”. Foi possível induzir, a partir desta informação e da observação, que o setor de Recursos Humanos atua junto a diretoria em busca de solução de problemas em decorrência da grande quantidade de funcionários e da variedade de setores e atividades desempenhadas.

O roteiro utilizado na entrevista buscou saber como se dá a transmissão do conhecimento no Atacadão Vicunha. Os principais estudos acerca da gestão do conhecimento expõem duas formas de conhecimento: o tácito e o explícito, já descritos no referencial teórico deste trabalho. Necessariamente, a partir destes, a transmissão do conhecimento empresarial ocorre através da capacidade das empresas em combinar e utilizar as diversas fontes de conhecimento em benefício da estratégia adotada pelas mesmas (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Foram citados o aplicativo Groove, que facilita a comunicação interna e, também, o sistema informatizado de processamento das operações e de banco de dados que permite maior agilidade no fluxo das informações necessárias às atividades cotidianas. As relações

interpessoais também exercem papel importante na disseminação do conhecimento por meio de reuniões, treinamentos internos e das atividades rotineiras que, naturalmente, promovem o contato pessoal e, conseqüentemente, a troca de conhecimentos, tácitos e explícitos, entre os integrantes da organização.

Mais uma vez as respostas dos gestores não destoaram, podendo ser comparadas entre as falas do G2, mais específico ao dizer que “algumas equipes possuem um sistema instalado em seus computadores chamado Groove, um ambiente de discussão de ideias e conhecimento, outras estão em contato direto através de reuniões e informativos” e do G1 “temos os dois modos de transmissão de conhecimentos, o primeiro, por meio de sistemas computacionais e bases de dados [...] além das relações interpessoais que se dá naturalmente e também pela finalidade das tarefas exercidas por determinados grupos”. A transmissão do conhecimento abrange o conhecimento codificado e o personalizado (JÓIA E OLIVEIRA, 2007), através dos sistemas computacionais utilizados e por meio das relações interpessoais, respectivamente, que acontecem necessariamente e naturalmente no dia a dia da empresa.

Quando questionados se a empresa promove a transmissão do conhecimento de um funcionário, adquirido em cursos e seminários externos, para os outros funcionários da organização, o Gestor 2 afirma que a participação dos funcionários nestes tipos de atividades ainda é tímida, resumindo-se a diretoria, equipe de TI e setor de vendas.

G2 acrescenta que a solução encontrada para a falta de disponibilidade de tempo dos funcionários do Auto-serviço é resolvida com a inserção de profissionais de áreas de conhecimentos pertinentes às atividades que são realizadas dentro da empresa. O gestor ainda exemplifica colocando que “atualmente os funcionários irão passar por um curso de boas práticas e 5s que será ministrado por um funcionário em conjunto com um profissional contratado”. Somando ao pensamento citado, G1 resume dizendo que “frequentemente se faz necessário a reciclagem de nossos funcionários principalmente no que diz respeito a vendas e sistemas de redes, sendo utilizado, na maioria das vezes o repasse dessas informações aos que necessitam delas”.

Jóia e Oliveira (2007) defendem o incentivo a transmissão dos conhecimentos adquiridos externamente de maneira formalizada por parte dos funcionários. Através das palavras dos gestores e da observação, percebe-se o reconhecimento da empresa de que a participação em capacitação externa ainda é muito tímida, por motivos diversos, porém e, justamente por essa consciência, a empresa adequa os recursos que tem a sua disposição às necessidades diagnosticadas.

Com relação às referidas necessidades, questionou-se sobre quais os treinamentos geralmente aplicados na empresa e a partir de que assimilação, estes se faziam necessários. O G2 citou cursos de manipulação correta de alimentos, limpeza e conservação da loja, para o setor do auto-serviço; curso de técnicas de vendas para o setor de vendas e, para o setor da produção e oficina, treinamentos ministrados pelos fabricantes para o manuseio das máquinas e equipamentos do setor. O G1 esclareceu que as necessidades “são decorrentes de deficiências nas equipes e nos sistemas computacionais percebidas não só pelos gestores, mas também por aqueles que ocupam lugares de liderança na empresa”, complementando que, uma vez identificadas, a empresa procura a maneira mais rápida e eficiente de tornar os sistemas e as pessoas mais produtivas, suprimindo essas necessidades com objetivos mais concretos. Outro aspecto importante diz respeito ao treinamento utilizado com a chegada de um novo funcionário na empresa, que é recebido por um mais antigo com a função de apresentar a organização em geral e o treina para o desempenho das atividades, promovendo a socialização deste.

Este posicionamento permite identificar a codificação (conhecimento explícito) e a personalização (conhecimento tácito), descritos por Jóia e Oliveira (2007), por meio das palavras do G1 ao citar cursos e treinamentos como troca de conhecimento explícito e a observação das equipes e a socialização empregada aos novos funcionários como troca de conhecimento tácito.

A entrevista realizada correspondeu quanto a identificação das fontes de geração de conhecimento e informação utilizadas no Atacadão Vicunha, na medida em que forneceu dados e informações sobre fontes externas de conhecimento buscadas, reuniões, cursos, seminários e treinamentos aplicados e informações sobre as relações interpessoais e a aplicabilidade dos sistemas computacionais no desenvolver das atividades rotineiras. A observação veio a confirmar o que foi dito e a delinear a forma de gestão desenvolvida que será descrita a seguir.

4.2 MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UTILIZAÇÃO.

Esta seção vem atender ao objetivo específico “apresentar a forma de gestão do conhecimento desenvolvida pela organização estudada” através da identificação de formas de armazenagem de conhecimento, incentivos remuneratórios ou não para a troca de informação e casos e soluções vivenciados na empresa.

Acerca de incentivo remuneratório para a adoção de uma ideia que se torne um projeto empregado ou para a transmissão de experiência e conhecimento de um funcionário para outro, a empresa não apresentou uma política formal para estes casos, ficando somente implícito na medida em que os funcionários que transmitem sua experiência e apresentam um perfil de liderança são promovidos a cargos com maior remuneração.

Jóia e Oliveira (2007) ressaltam que deve haver o incentivo independente da estratégia adotada pela empresa, seja para que os funcionários documentem seus conhecimentos (codificação), seja para o favorecimento das relações entre os funcionários mais experientes no auxílio aos menos experientes (personalização). A falta de incentivo formal, remuneratório ou não, esclarece que a empresa ainda não atentou que o tratamento profissional dado a essa questão promove o surgimento de novas ideias e planos, bem como o desencadeamento da transmissão da perícia de um funcionário para os demais, ou seja, do não segurar a informação pra si e sim transmitir para o bem comum.

Quanto ao reaproveitamento de casos rotineiros reutilizados e aprimorados como exemplo e soluções para novos acontecimentos, os gestores citaram que comumente isso é realizado. As formas de trabalho são aprimoradas até que se chegue a um senso comum. Os dois gestores forneceram exemplos, citando G1 um caso de carregamento de mercadorias que, quando solucionado, conseguiu dirimir problemas com devoluções de notas fiscais e aborrecimento do clientes. G2 citou a necessidade de administrar os horários de duas turmas do auto-serviço para melhora no atendimento: “tivemos que mudar o horário de chegada das 8:00 para as 7:30. Com isso, a empresa entendeu que poderia abrir as portas também as 7:30 e assim os clientes que antes esperavam para entrar agora estão entrando na loja mais cedo”.

Jóia e Oliveira (2007), citam o reaproveitamento de projetos de sucesso e do conhecimento para a execução em novos trabalhos semelhantes como estratégia para a empresa. A experiência adquirida em trabalhos anteriores permite a reutilização das formas e soluções encontradas em novos casos que venham a surgir sempre de maneira aprimorada. O Atacadão Vicunha tem essa percepção e modifica o desenho das suas atividades quantas vezes for necessário, até atingir mais eficácia nestas.

Quanto as formas de armazenagem do conhecimento, os gestores citaram arquivos tradicionais, bancos de dados e o, já citado, aplicativo groove que por ser um ambiente de discussão, tira dúvidas e soluções, armazena tudo que foi realizado por meio dele. Jóia e Oliveira (2007) sugere que a decisão quanto as formas de armazenagem do conhecimento, seja de acordo com a estratégia da empresa, ou seja, a prioridade de armazenagem do conhecimento pode ser com foco nas pessoas (personalização) ou em bases de

dados(codificação), processos de trabalhos e ferramentas.Como os dois gestores foram unânimes em citar elementos tecnológicos, informacionais ou tradicionais como formas de armazenamento das informações, percebe-se que a empresa ainda não vê as pessoas como fonte de criação de conhecimento e informação, podendo ser, ainda uma potencialidade a ser desenvolvida.

O modelo de gestão do conhecimento utilizado pelo Atacadão Vicunha existe de maneira não intencional, considerando que este é um tema recente e de pouca visibilidade no meio empresarial. Ainda assim, a empresa é consciente em utilizar bancos de dados, arquivos e um sistema informacional eficiente para melhor atender a sua demanda, tanto interna, quanto externa, além do aprimoramento constante das formas de funcionamento. A empresa está aberta a opiniões e sugestões e isso tornou-se claro nas palavras do G2, quando finaliza a entrevista dizendo que “todos os colaboradores possuem espaço para opinar sobre os assuntos da empresa e gerar conhecimento, assim como prestadores de serviço, fornecedores, clientes e consultores, fontes externas de conhecimento”.É importante ressaltar que as fontes de conhecimento existem, o que é necessário, portanto, é delinear um modelo de gestão dessas fontes em parceria com as estratégias da empresa para a criação de competitividade e maior dinamismo.

4.3 PROPOSTAS PARA MELHORIAS NO MODELO DE FONTES DE GERAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO DO ATACADÃO VICUNHA.

A pesquisa realizada permitiu a identificação de fontes diversas de conhecimento e informação no Atacadão Vicunha por se tratar de uma empresa que desenvolve várias atividades e atende aos ramos atacadista e varejista. No entanto, a empresa ainda não aproveita por completo o potencial dessas fontes de maneira planejada. A observação e a entrevista possibilitaram a identificação de algumas lacunas que serão pontuadas como sugestões a seguir:

- Atualização anual dos currículos dos funcionários, a fim de ter o conhecimento acerca de cursos, seminários e níveis de conhecimento e escolaridade, para que estes não sejam desperdiçados ou empregados de maneira errônea.
- Incentivo remuneratório para a transmissão e aplicabilidade de conhecimentos mais técnicos e específicos dentro da empresa, dessa maneira, um funcionário contratado por possuir conhecimentos técnicos, deve ser remunerado como profissional técnico, ficando explícita a atenção ao plano de cargos e remuneração empregado na empresa.

- Promover o compartilhamento do conhecimento particular, necessário à empresa, de um funcionário a, no mínimo, outro, para que a empresa não fique desfalcada em caso de imprevistos.
- A partir da divisão dos setores, proporcionar aos seus respectivos gerentes a participação em cursos, seminários e outros programas até em nível de graduação e especialização de acordo com a sua área de atuação. Assim, um funcionário do setor de marketing, por exemplo, teria acesso a palestras ou outros cursos que fosse necessário e empregaria os seus conhecimentos diretamente nas atividades desempenhadas.
- Formalizar a comunicação interna, através de memorandos, como mais uma forma de informação guardada para consultas e utilização posteriores, além de ser uma forma de atingir aos funcionários de modo mais eficiente.

A empresa se mostrou aberta a busca constante de inovações que tragam melhorias às suas rotinas. Os tópicos citados acima apresentam caráter apenas sugestivo, o que não implica o seu esgotamento nem a sua aplicação. A pesquisa obteve êxito em todos os seus aspectos permitindo a visualização da aplicabilidade da teoria apresentada nas organizações tanto com relação aos aspectos tecnológicos, quanto ao referente às pessoas. As conclusões do estudo, com atenção a questão central, serão apresentadas no tópico seguinte.

5 CONCLUSÃO

Todas as organizações apresentam fontes diversas de geração de conhecimento e informação, de maneira implícita ou explícita, em sua estrutura física, atividades, pessoas e operações. A gestão do conhecimento vem como tema relevante na medida em que proporciona a identificação desses elementos e o seu gerenciamento de modo estratégico desencadeando a geração de competitividade no mercado.

O estudo conseguiu identificar no Atacadão Vicunha diversas fontes de conhecimento como arquivos tradicionais, bancos de dados, sistemas informatizados, buscas externas por meio de sites, revistas, feiras do ramo de atuação, consultorias e treinamentos. A gestão consciente destes aspectos aparece como um fator ainda a ser delineado de maneira profissional e a ser focado pela empresa.

Como o tema gestão do conhecimento é considerado relativamente recente, as organizações ainda não atentaram para a sua aplicabilidade, sendo este considerado um termo de referência teórica e, conseqüentemente, uma limitação para a presente pesquisa. A empresa

estudada possui uma vasta área e atende a diferentes perfis de clientes, tornando-se pertinente, estudos mercadológicos ou sobre temas como gestão de estoques e logística, por exemplo.

No desenvolver da pesquisa fica claro o relacionamento da gestão do conhecimento à estratégia, dentro das organizações. O estudo acima resultou na ciência acerca das fontes de criação da informação e da gestão do conhecimento utilizadas no Atacadão Vicunha, proporcionando a sensibilização da empresa em relação a essa temática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas** – São Paulo: Atlas, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 70. ed. São Paulo: Edições Persona, 1977.

BITTENCOURT, C. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. – 6. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** – 6. ed. – 2. Reimpressão. – São Paulo: Atlas, 2009.

HANSEN, M., NOHRIA, N., & TIERNEY, T. **Qual é a sua estratégia para Gestão do conhecimento?**. In *Aprendizagem organizacional Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso: uma Estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografias: um roteiro passo a passo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 – 2º Reimpressão.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A.A.M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.